

## 資料

## 国立大学における SD（Staff Development）の現状

岩崎保道

琉球大学大学評価センター

要約：本稿は、国立大学の人事担当者に対するアンケート調査分析により、国立大学における SD（Staff Development）の現状を明らかにするものである。近年、事務職員の能力の向上を図ることが大学運営に寄与するものとして期待されている。SD の実態や課題点を明らかにし、改善のための検討を行うことは効果的な取り組みを実践するうえで重要と考える。

（キーワード：国立大学、SD、事務職員、高等教育、調査）

## Situation of SD in National Universities

Yasumichi IWASAKI

University Evaluation Center, University of the Ryukyus

Abstract : The purpose of this paper is to clarify the current situation of staff development (SD) in National universities, based on a questionnaire survey targeted at the personnel-affairs staff of National universities. In recent years, an improvement in the skills of clerical staff is expected to improve university operations. It is important to grasp the actual situation of and problems with SD and discuss measures for improving them, in order to tackle them effectively.

(Key words: national universities, SD: staff development, office personnel, higher education, a survey)

## はじめに

本稿は、国立大学の人事担当者に対するアンケート調査分析を中心として国立大学における SD（Staff Development）の現状を明らかにするものである<sup>1)</sup>。

近年、大学職員の SD に関する研究が盛んに行われている。例えば、次の成果が報告されている。

SD プログラム検討委員会（2010）は、大学職員に求められる知識・能力として、「大学職員は、経営支援、教育支援、学生支援、研究支援などの各業務領域において、日常業務を通じ、多様化する課題に直面している。事務職員は、これらの業務領域において、単に事務を処理するだけでなく、理事者や教員組織との連携協力関係のもと、主体的に企画・立案能力を発揮し、課題解決を実践し、法人経営や大学運営をマネジメントしていく役割を担うことが求められる」と述べている。また、福島（2010）は、「規制緩和と少子化に伴う競争の激化は、大学の経営に大きな影響を与えることとなり、大学職員にとっては、仕事の高度化や専門化を視野に入れたタスクの再設定が求められるようになった」と述べている。

大学職員における役割の見直しは、大学内外の

環境変化や大学市場の激化、大学機能の強化・充実の必要性など、様々な要因が考えられる。これは、（国公立）設置者や規模を問わず、すべての大学に係る課題と思われる。

そのような現状のなか、本稿は国立大学の SD に焦点をあてた。その理由は、2011 年 11 月現在、国立大学が法人化されて第 1 期中期目標・中期計画期間が終了し、人事政策への取り組みがどういう現状にあるのか検証すべき段階にあると考えたからである。天野（2008）は「法人化により、ルーティン化された定型的な業務だけをやっていればよいという時代は終わり、専門的な職務能力とか企画立案能力が、事務職員にも要求される時代がやってきました。それは国立大学が経営体化したことの必然的な結果であり、職員という人的資源の質が、大学の経営を左右する大きな要因になってきたことを意味しています」と述べている。

以上を踏まえ、国立大学の SD によって、大学にどのような効果がもたらされているのか、どのような課題があるのか、などの現状を明らかにしたい。

表記の目的を達成するため、次の展開により検討を行う。第一に、国立大学における SD 実施の

背景を国立大学の法人化の側面から捉える（本稿の1.）。第二に、SDの先行研究として、SDの実施状況の調査結果を紹介する。ここでは、国立大学におけるSDの取り組みが他の設置者（公立大学、私立大学）に比べ、高い割合であることに注目されたい（本稿の2.）。第三に、国立大学におけるSDの現状を明らかにするため、国立大学の人事担当者に対するアンケート調査報告を行う（本稿の3.）。第四に、本稿の検討結果を取りまとめた（本稿の4.）。

## 1. 国立大学の法人化とSDの推移

国立大学の法人化は、「国立大学を国の組織の枠組みから外すことにより、自主性・自律性を拡大し、国立大学がより競争的な環境の下で、教育研究の高度化や個性豊かな魅力ある大学づくりに取り組み、国民や社会の期待にこたえてその役割を一層しっかりと果たすこと」を目的とした（文部科学省, 2004）。方策の概要として、文部科学省は「大学(国立大学)の構造改革の方針」（平成13年）において（1）国立大学の再編・統合を大胆に進める。（2）国立大学に民間的発想の経営手法を導入する。（3）大学に第三者評価による競争原理を導入する、を示した（文部科学省HP, 2010）。当該改革の特徴的な点は、「学長のリーダーシップが期待されていること」「大学が競争的環境の下で自己責任を持って大学運営に取り組まなければならないこと」「計画達成を重視した制度であり、それを評価する外部機関のシステム構造であること」「規制緩和により、以前より機動的な大学運営が実現できるようになったこと」などであり、国立大学を根本から変えうる改革だった。

国立大学の法人化は、人事制度にも影響を与えた。身分は非公務員型となり、身分保障は法人の就業規則等において規定されることになった。国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（2004）は、職員の能力向上について、「法人化に伴い、職員の任命権は全て各大学の学長に属することとなるが、特に事務職員等の能力の向上や組織の活性化等を図る観点から、各大学における人事の主体性を前提としつつ、法人化後も大学の枠を超えた幅広い人事交流が可能な仕組みを整え

ることが重要である」と述べており、各大学における取り組みを整備・充実させることを重視している。また、文部科学省の調査報告によると、「国立大学法人を支える職員について、SD等により、職種に応じた専門能力の体系化やその育成を一層進め、職員の専門性の向上を進めるべき」との指摘がされている（文部科学省, 2010）。さらに、天野（2008）は、国立大学の法人化について、「教職員という人的資源の規模や資質・能力が、改めて大学経営の成否を左右する極めて重要な要因になったことを意味している」と述べている。

これらは、国立大学の法人化を契機とした大学職員の役割の重要性や必要性について論じたものである。SDは大学職員の資質・能力を向上させる手段であり、そのことが大学の自主性・自律性を高め、魅力ある大学づくりを支える人的資源となることが示されている。

## 2. SDの先行研究

### 2.1. SDの実施状況

SDの実施状況を「図1 SDを実施した大学の推移」「図2 SDの具体的内容」によりみてみよう<sup>2)</sup>。図1の通り、SDの実施割合は全ての設置者において増加している。ただし、国立大学におけるSDの実施割合は、公立大学、私立大学に比べ高い（2005年度以前の数値はデータが公表されていない）。

次に、設置者別にSDの具体的内容をみてみよう（図2）。相対的に国立大学の割合が高く、公立大学が低い。私立大学は、その中間に位置付けることができよう。このうち、国立大学を項目別にみると、「大学団体等関係機関・団体が実施する研修会に職員を計画的に参加させている」は83大学（96.5%）と最も高い数値であった（公立大学は43大学（55.8%）、私立大学は451大学（76.6%））。それに続くのは「大学において職員に対する階層別、資格別、分野別等の研修を実施している」の74大学（86.0%）であった（公立大学は18大学（23.4%）、私立大学は241大学（40.9%））。

このように、内外の研修会に参加する形態が比較的高い。また、「他大学又は自大学の大学・大学院に学生（通信制・夜間も含む）として計画的に

派遣している」は21大学(24.4%)と比較的、低い割合であった(公立大学は2大学(2.6%)、私立大学は28大学(4.8%))。

## 2.2. SDに関する先行調査

### 2.2.1. 国立大学財務・経営センターの調査

2006年に国立大学財務・経営センターは、国立

大学の人事担当理事に対してSDに関する調査を実施した(図3)。職員の能力について「企画立案能力」「対外的折衝能力」「情報処理能力」「外国語能力」の全てにおいて能力・人数とも不十分と考えられている。

また、表1は、多くの国立大学において「自己啓発」「学内研修」「外部セミナーへの参加」など

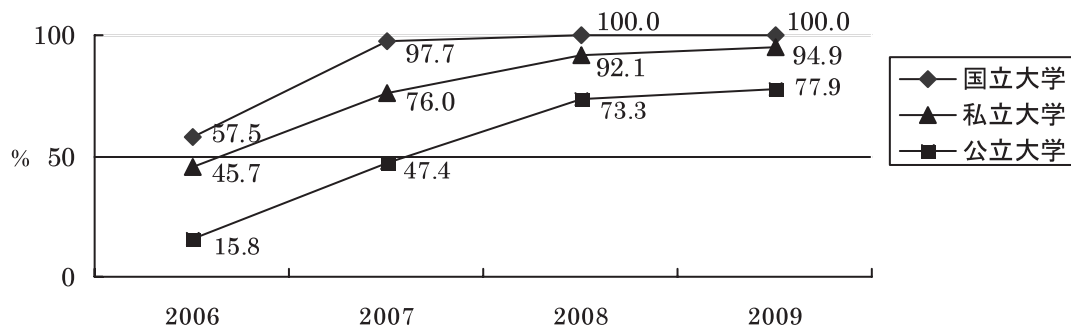


図1 SDを実施した大学の推移(設置者別)(文部科学省, 2011)

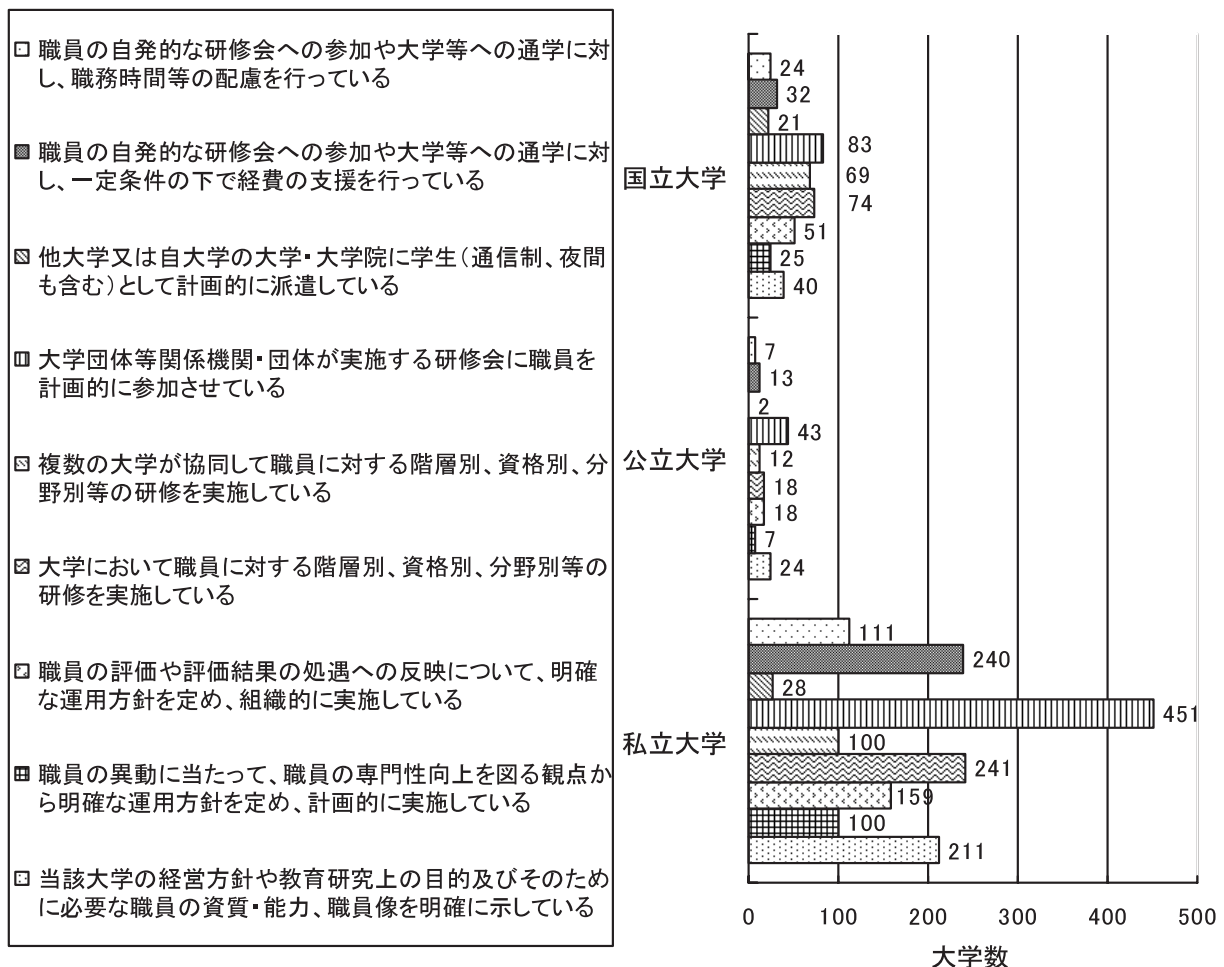


図2 SDの具体的内容(文部科学省, 2011)

の能力向上の取り組みが行われていることを示している。

### 2.2.2. 広島大学高等教育研究開発センターの調査

2004年に広島大学高等教育研究開発センターは、全国大学の事務局長レベルの職員に対して、SDに関する調査を実施した<sup>3)</sup>。同センターは、職場内訓練(OJT)や研修の活用において国立大学(86.0%)の割合が高いことからOJTや研修など業務の一環として能力開発がなされている意識が高いようだ、と分析した(広島大学, 2007)。また、外部リソースの利用は全般的に低く、それに比べると大学院を利用している割合は高い。大学院教育を除き、外部機関の研修よりも現場での訓練を重視する傾向にある。設置者別では、国立大学及び私立大学が公立大学より取り組み割合が高かった。

## 3. 国立大学に対するSDに関する調査報告

### 3.1. 問題設定(調査の意図)

国立大学におけるSDの現状を明確にするため、以下の趣旨を持って設問を設定した。

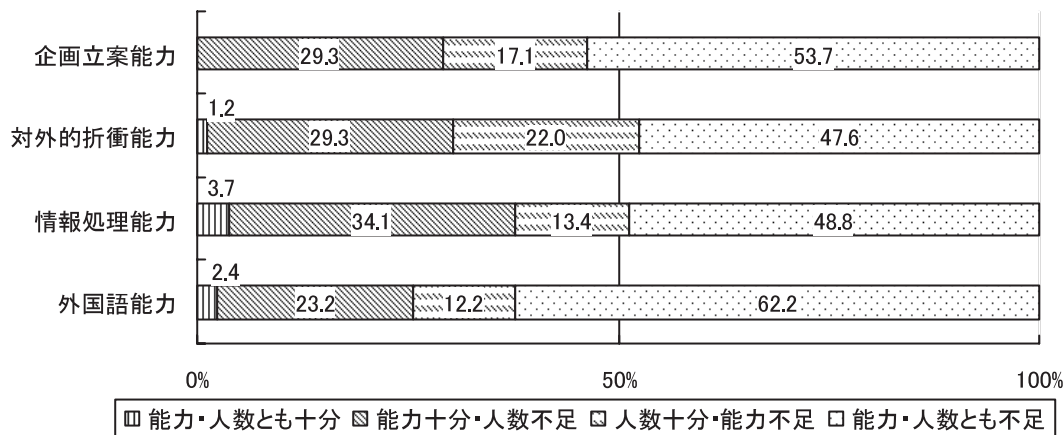


図3 国立大学の職員に期待される能力(国立大学・財務経営センター、2007)

表1 国立大学における能力向上の取り組み状況(国立大学・財務経営センター、2007)

No.	取り組み内容	割合 (%)
1	自己啓発の奨励・支援	80.7%
2	学内研修の強化	85.5%
3	諸機関セミナー等の利用	79.5%
4	大学・大学院の職員養成コース等の利用	7.2%
5	その他学・大学院等の利用	16.9%
6	専門学校等の利用	7.2%
7	大学・大学院通信教育等の利用	69.9%

### 3.3. 調査結果

国立大学に対する SD に関する調査結果を表 2  
(質問 1～9) に示す。

表 2 国立大学に対する SD に関する調査報告

質問 1 学生収容定員数について (n=50)

No.	回 答	回答数 (%)
1	500 人未満	6 (12.0)
2	500～999 人	1 (2.0)
3	1,000～1,999 人	6 (12.0)
4	2,000～2,999 人	7 (14.0)
5	3,000～4,999 人	8 (16.0)
6	5,000～9,999 人	12 (24.0)
7	10,000 人以上	6 (12.0)
8	答えられない	4 (8.0)

質問 2 SD の実施時期 (試行を除く) (n=36) 回答数 (%)

	1999 年度以前	2000～2003 年度	2004 年度以降	答えられない
国立大	11 (30.6)	2 (5.6)	22 (61.1)	1 (2.8)

質問 3 SD の必要性は、どのような点にあるか (複数回答可) (n=36)

No.	回 答	回答数 (%)
1.	教育サービスの向上	13 (36.1)
2.	教員との協働体制の構築	16 (44.4)
3.	円滑な業務遂行	28 (77.8)
4.	人材育成の手段	35 (97.2)
5.	少数精鋭型の事務体制の構築	7 (19.4)
6.	組織連携	9 (25.0)

質問 4 SD の取組方法 (複数回答可) (n=36)

No.	回 答	回答数 (%)
1.	OJT	12 (33.3)
2.	学内研修	35 (97.2)
3.	外部セミナーや外部研修会	30 (83.3)
4.	自己啓発の奨励	22 (61.1)
5.	学外出向	16 (44.4)
6.	大学院への派遣	9 (25.0)
7.	その他	6 (16.7)



質問5 SDはどのような点を重視するか(複数回答可)(n=36)

No.	回 答	回答数 (%)
1.	事務処理能力	18 (50.0)
2.	専門知識	25 (69.4)
3.	コミュニケーション能力	31 (86.1)
4.	プレゼンテーション能力	18 (50.0)
5.	情報機器の活用	7 (19.4)
6.	ビジネスマナー	10 (27.8)
7.	大学目標の理解	19 (52.8)
8.	その他	5 (13.9)

質問6 SDを実施した結果、大学運営に寄与する効果があったか(n=36) 回答数 (%)

	はい	いいえ	どちらともいえない	わからない
国立大	19 (52.8)	0 (0.0)	13 (36.1)	4 (11.1)

質問7 SDの評価を行っているか(効果の検証を意味する)(n=36) 回答数 (%)

	はい	いいえ	答えられない
国立大	17 (47.2)	18 (50.0)	1 (2.8)

質問8 SDについて課題点はあるか(n=36) 回答数 (%)

	ない	ある	答えられない
国立大	8 (22.2)	28 (77.8)	0 (0.0)

質問9 第1期中期目標・中期計画にSDを含んだか(n=36) 回答数 (%)

	はい	いいえ	答えられない
国立大	26 (72.2)	9 (25.0)	1 (2.8)

### 3.4. 結果の整理 (表2)

質問1は、回答校の学生収容規模を把握するために設けた。「5,000～9,999人」が24.0%、「3,000～4,999人」が16.0%、「2,000～2,999人」が14.0%など、偏るグループはないが、中規模大学の割合が高かった。

質問2は、SDの実施時期について、国立大学の法人化前より実施しているかを確認するために設けた。「2004年度以降」(66.1%)が最も高い割合であり、それ以前に実施済みの大学は36.2%であった。

質問3は、SDの必要性について、「人材育成の手段」(97.2%)、「円滑な業務遂行」(77.8%)、「教員との協働体制の構築」(44.4%)などが挙げられ、多様な趣旨を持っていることがわかった。

質問4は、SDの取り組み方法を問うものである。「学内研修」(97.2%)、「外部セミナーや外部研修会」(83.3%)、「自己啓発の奨励」(61.1%)などが挙げられた。研修会によるものが高割合になっている。「その他」は、いくつかの回答が寄せられた<sup>4)</sup>。

質問5は、人事担当者がSDのどのような点を重視するか示すものである。「コミュニケーション能力」(86.1%)、「専門知識」(69.4%)、「大学目標の理解」(52.8%)などが挙げられた。「その他」は、いくつかの回答が寄せられた<sup>5)</sup>。

質問6は、SDによる大学運営への効果を問うものであり、人事担当者がSDの効果をどのように捉えているのかを明らかにする。「はい」(52.8%)と「どちらともいえない」(36.1%)及び「わからない」(11.1%)の合計(47.2%)がほぼ同割合であった。「はい」の根拠として、いくつかの回答が寄せられた<sup>6)</sup>。アンケート結果を根拠とするものが比較的多かった中、「職員の意識啓蒙」「専門性の向上」といった具体的回答がいくつか寄せられた。

質問7は、「いいえ」(50.0%)が「はい」(47.2%)を上回り、SDによる効果の検証を行っていない大学が比較的多かった。「はい」の手段として、いくつかの回答が寄せられた<sup>7)</sup>。アンケート結果を根拠とするものが比較的多かった中、「人材の成長」「専門性の向上」といった具体的回答がいくつか寄せられた。

質問8は、SDの課題の有無について、「ある」(77.8%)と回答した大学が過半数を上回った。「ある」の内容として、いくつかの回答が寄せられ、「時間と予算の確保」「企画の負担や業務に対する負荷の増」など、SDの実行についての課題や「費用対効果が検証しにくい」「効果がすぐに現れない」など、SDの効果の検証についての課題が挙げられていた<sup>8)</sup>。

質問9は、SDに関する計画が第1期中期目標・中期計画に含まれていたか把握するために設けた。その結果、「はい」(72.2%)が最も高く、「いいえ」は25.0%であった。

#### 4. まとめ

調査結果をとりまとめると、以下ようになる。

第一に、国立大学におけるSDに対しては、応用的・専門的な役割より、基本的な人的能力の向上を目指す役割への期待が高いと思われる。

表2の質問3の回答をみると、「人材育成の手段」(97.2%)、「円滑な業務遂行」(77.8%)といった基本的な事務能力の要素を重視する割合が高かった。

また、表2の質問5では、SDにおける重視項目として、「コミュニケーション能力」(86.1%)、「事務処理能力」(50.0%)が示されていた。

第二に、表2の質問2の回答割合をみると、SDを2004年度以降に実施した割合が過半数(61.1%)を超えていた。また、SDを実施した国立大学の割合が2006年度以降、増加していた(図1)。これは、法人化が影響した可能性がある。国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議においても、法人化を契機として、事務職員の能力の向上が重要になることが述べられている。法人化の目的を実現する方策のひとつとして、SDの役割が重視されているものと思われる。なお、表2の質問9では、「第1期中期目標・中期計画にSDを含んだ割合」は72.2%であり、SDへの取り組みを計画的に達成する大学の割合が比較的高いことを示している。

第三に、前述の調査結果から推察すると、国立大学はSDを実施したという側面では十分な取り組みを行っているといえるが、本来の目的を十分達成している段階ではないと考える。全ての国立大学がSDを実施しており、学内外の研修を中心としたSDの取り組みが実施されていた。しかし、「SDを実施した結果、大学運営に寄与する効果」(質問6)が52.8%に止まることや「SDについての課題点」(質問8)が77.8%あった。課題点とは、「時間や労力、費用面での負担増」「SD制度が確立していない」「効果に即効性がない」など、現実的な問題が寄せられていた。また、質問7の回答より、SDの検証を行っていない国立大学は50.0%あった。さらに、「図3 国立大学の職員に期待される能力」において、「企画立案能力」「対外的折衝能力」などの項目の能力が不足している、との捉え方がされていた。

ところで、前章で報告した調査報告は、次の留意点がある。第一に、調査の回答校が6割程度であるため、国立大学におけるSDの実態を全て示した報告とはいえない。第二に、調査は、回答者の捉え方に依拠するため、主観が入っている可能性がある。

今後の検討課題として、「①国立大学に対してSDに関するヒアリング調査を実施するなど、SD

に対する捉え方や特徴的な取り組みを分析する」  
「②第2期中期目標・中期計画におけるSDの取り組みは、第1期と比較してどのような相違点があるか調査する」を挙げたい。①について、各大学のビジョンや運営方針は独自性を持つため、体系的な観点からみた人事政策は画一的とはいえない。そのため、各大学におけるSDの位置付けや特徴的・個性的な取り組み事例を分析・整理することが有益な参考事例として活用できる可能性がある。②について、全ての国立大学が第1期中期目標・中期計画期間にSDを実施しているので、第2期ではどのような手段によりSDを展開させるのか注目したい。

以上が本稿の検討結果である。大学が行う事業の公益性を考慮すると、事務職員のSDは必要性の高い取り組みと考える。それは、冒頭で述べた「主体的に企画・立案能力を発揮し、課題解決を実践し、法人経営や大学運営をマネジメントしていく役割を担う」趣旨が望まれる。「SDを実施する」ことがファースト・ステージだとすると、国立大学はすでに達成している。しかし、「SDの効果を適切に検証し、クオリティの高い手段に変えていく」ことが次のステージの課題ではないか。国立大学のSDを段階的に改善することにより、教育・研究や管理・運営の充実に寄与し、結果的に高等教育の発展に着実につながれば意義のある取り組みといえる。

## 注

- 1) SDは文部科学省高等教育局大学振興課:「短期大学教育の改善等の状況に関する調査について(依頼)」, 11, 2008によると、「事務職員や技術職員などを対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取り組み」としている。
- 2) 753大学(国立86大学、公立77大学、私立589大学、放送大学1)に依頼し回収率は100%だった。
- 3) 691大学(国立89大学、公立76大学、私立526大学)に依頼し390大学(国立57大学、公立53大学、私立280大学)から回答を得ている(回答率56.4%)。

- 4) 「海外派遣」「業務改善プロジェクト」などの回答が寄せられた。
- 5) 「状況判断能力」「問題解決能力」「企画・立案能力」「構想力・考察力」の回答があった。
- 6) 「受講生のアンケート」「自ら行動する若手職員が増えた」「本学職員として求められる職員像の確立」「意識改革が図られた」「職員の意識啓蒙」「専門性の向上」との回答が寄せられた。
- 7) 「受講生からのアンケート」「受講生からのアンケートにより、次年度の企画に反映する」「人材の成長」「業務の改善」「研修成果の発表会開催」「委員会において自己点検・評価を実施」「スキルの向上」「業務に必要な資格・能力を取得した」「専門性の向上」の回答があった。
- 8) 「パターン化しないための企画の負担、業務に対する負荷の増」「大学職員独自の人材養成の確立」「近隣機関の人事交流職員が多く、研修の効果の定着が難しい」「日常業務が多忙な中、SDの実施が後回しになっている」「費用対効果が検証しにくい」「体系的なSD制度の構築、提供」「職員のニーズに応えられていない」「研修の内容」「小規模単科大学のため、指導者の育成、確保が困難であり、学外研修に頼らざるを得ない」「人事異動への活用」「個人の受講意欲の高低によって研修効果にバラツキが生じる」「時間と予算の確保」「制度の充実」「学内研修後のフォローアップ」「職員の意識改革が必要」「自発性の涵養と実務へのフィードバック効果の検証」「効果がすぐに現れない」「体系的なSD制度が確立されていない」「到達目標の可視化と人事評価への反映」「職員の構成比率等により、研修計画が立てにくい」「大学職員の育成方針が明確にされていない」「原則的に勤務時間内に行わねばならず、通常の業務との両立」と回答があった。

## 参考文献

- 1) SDプログラム検討委員会:SDに関する提言(最終報告), 大学行政管理学会学会誌編集委員会編, 大学行政管理学会誌, 13, 232, 2010
- 2) 福島一政:大学のユニバーサル化とSD——大学職員の視点から, 日本高等教育学会研究紀要



編集委員会編, 高等教育研究 SD, 13, 玉川大学出版部, 49, 2010

- 3) 天野郁夫: 国立大学・法人化の行方——自立と格差のはざままで, 東信堂, 36-136, 2008
- 4) 文部科学省: 大学における教育内容等の改革状況について, 20, 2011
- 5) 文部科学省: 平成 16 年文部科学白書, 2004
- 6) 文部科学省 HP  
2010, [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpab200101/hpab200101\\_2\\_086.html](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab200101/hpab200101_2_086.html) (2010 年 7 月 20 日)
- 7) 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議: 新しい「国立大学法人」像について, 37, 2004
- 8) 文部科学省: 国立大学法人化後の現状と課題について (中間まとめ), 16, 2010
- 9) 国立大学財務・経営センター: 国立大学法人後の財務・経営に関する研究, 国立大学財務・経営センター研究報告, 10, 321-322, 2007
- 10) 広島大学高等教育研究開発センター編: SD の制度化に関する研究, 広島大学高等教育研究開発センター, 64-74, 2007